

## PERUMUSAN STRATEGI SAMUDRA BIRU PADA PERUSAHAAN SEPATU DI PASURUAN

Kevin Giovanni Hardi dan Ronny H Mustamu

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: kevingiovannihardi0708@gmail.com ; mustamu@petra.ac.id

**Abstrak-** Tantangan yang harus dihadapi setiap perusahaan adalah perusahaan harus mampu mempertahankan usahanya agar tetap eksis dan berkembang di pasar dan harus mampu berinovasi. Penelitian bertujuan merumuskan strategi samudra biru sebagai strategi keunggulan kompetitif pada perusahaan sepatu di Pasuruan. Penelitian yang dilakukan adalah kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Penentuan narasumber dalam penelitian ini dilakukan dengan cara *purposive sampling*. Jenis data yang digunakan ada dua yaitu data primer dan data sekunder. Prosedur pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan strategi samudra biru sebagai strategi keunggulan kompetitif pada perusahaan sepatu di Pasuruan dapat dilakukan dengan cara melakukan inovasi pada produk sepatu yang dihasilkan. Inovasi produk yang dapat dilakukan perusahaan adalah dengan membuat menciptakan sepatu lukis. Untuk meningkatkan penjualan produk sepatunya maka hendaknya manajemen dapat membuka *outlet* atau *counter* sendiri agar pasar lebih mengenal produk perusahaan dan memudahkan konsumen dalam mendapatkan produknya.

**Kata Kunci-** Strategi Samudra Biru, Perumusan Strategi, Inovasi Produk

### I. PENDAHULUAN

Perusahaan-perusahaan yang punya strategi dalam menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi di dunia bisnis maka akan dapat bersaing secara global. Salah satu strategi yang dapat diterapkan oleh perusahaan adalah strategi samudra biru. Strategi samudra biru menantang perusahaan untuk keluar dari samudra merah yang banyak sekali pesaingnya dengan cara menciptakan pasar yang belum ada pesaingnya sehingga kompetisi pun tidak relevan.

Strategi samudra biru menumbuhkan permintaan dan menjauh dari persaingan. Menurut (Suyanto, 2009, p.18) dalam strategi samudra biru, permintaan itu diciptakan bukan diperebutkan dalam persaingan. Permintaan itu dapat tumbuh dengan cepat dan sangat menguntungkan perusahaan.

Untuk menciptakan strategi samudra biru dapat dilakukan dengan 2 cara yaitu dengan menciptakan industri baru yang lengkap dan menciptakan dari samudra merah dengan mengubah batas industri yang sudah ada. Menurut (Kim dan Mauborgne, 2006, p.37) bahwa perusahaan besar dan berhasil adalah perusahaan yang berhasil mengembangkan strategi samudra biru dan meninggalkan samudra merah. Penelitian ini pada perusahaan sepatu di Jawa Timur.

Perusahaan yang akan diteliti merupakan perusahaan keluarga yang terletak di jalan Gunung Gangsir Desa Randupitu kecamatan, Gempol, kabupaten Pasuruan. Perusahaan berdiri sejak tahun 1990 dan sepatu yang diproduksi perusahaan ini berjenis sepatu olahraga, sepatu kasual, dan sepatu fashion.

Rumusan masalah yang ditetapkan dalam penelitian ini berdasarkan uraian yang ada di latar belakang adalah:

Bagaimana penerapan strategi samudra biru sebagai strategi bersaing pada perusahaan sepatu di Pasuruan?

Tujuan penelitian yang hendak dicapai adalah:

Untuk menganalisis strategi samudra biru sebagai strategi bersaing pada perusahaan sepatu di Pasuruan.

Agar dapat melepaskan diri dari samudra merah, dengan cara menjadikan kompetisi tidak relevan, dan untuk membuka serta menangkap samudra biru dari ruang pasar yang belum ada pesaingnya, maka diperlukan sebuah kerangka kerja analitis yang penting bagi inovasi nilai dan penciptaan samudra biru. Kerangka kerja analitis yang dimaksud adalah:

#### *Kanvas Strategi*

Kim dan Mauborgne (2006, p.47) menjelaskan arti kanvas strategi adalah kerangka aksi dan diagnosis dalam pembentukan strategi samudra biru yang baik. Kanvas strategi memberikan pemahaman akan faktor-faktor yang menjadi ajang persaingan industri. Kanvas strategi memberikan gambaran persaingan melalui grafik yang disebut kurva nilai. Fungsi kanvas strategi adalah untuk merangkum situasi terkini dalam ruang pasar, serta memahami faktor apa saja yang sedang dijadikan ajang kompetisi dalam produk, jasa, dan pengiriman, serta memahami apa yang didapatkan konsumen dari penawaran kompetitif yang ada di pasar. Dengan demikian, kanvas strategi memperlihatkan pemahaman situasi terkini dalam persaingan industri.

Kim dan Mauborgne (2006, p.47) menjelaskan kerangka kerja empat langkah sebagai berikut:

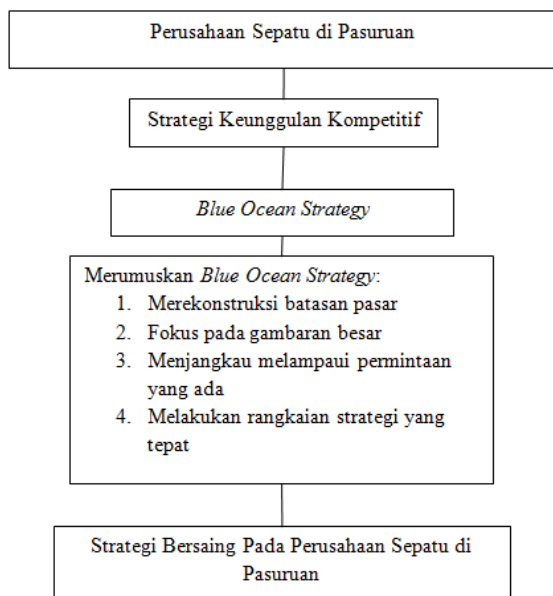
1. Hapuskan (*Eliminate*), maksudnya perusahaan menghilangkan faktor-faktor yang dianggap umum dan diterima begitu saja oleh industri. Hal ini bertujuan melihat peluang usaha diluar batasan yang telah tercipta sebelumnya.
2. Kurangi (*Reduce*), maksudnya perusahaan mengurangi investasi pada faktor yang tidak memberikan peningkatan manfaat bagi pembeli.
3. Tingkatkan (*Raise*), maksudnya langkah ini berkebalikan dengan *reduce*. Perusahaan

meningkatkan investasi pada faktor persaingan yang memberikan peningkatan manfaat yang signifikan bagi pembeli.

4. Ciptakan (*Create*), maksudnya perusahaan menciptakan faktor yang sebelumnya belum pernah ditawarkan dalam industri. Dengan menciptakan faktor yang baru, perusahaan memberikan nilai manfaat baru bagi konsumen dan nonkonsumen, sehingga dapat menciptakan permintaan yang baru dan menentukan harga strategis industri

Kerangka berpikir dalam penelitian ini sebagai berikut.

Gambar 1. Kerangka Kerja Penelitian



## II. METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Penelitian yang akan dilakukan saat ini adalah penelitian kualitatif, yaitu penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian, seperti misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah (Moleong, 2011, p.6). Sedangkan jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif, yaitu penelitian yang bertujuan untuk menggambarkan karakteristik/gejala/fungsi dari suatu populasi (Soegoto, 2007, p.36). Penelitian deskriptif digunakan karena penulis ingin menggambarkan perumusan *blue ocean strategy* sebagai strategi keunggulan kompetitif pada perusahaan sepatu di Pasuruan dalam bentuk kata-kata dan bahasa.

### Definisi Konseptual

Dalam penelitian ini konsep yang digunakan adalah *blue ocean strategy* yaitu strategi yang dapat tercipta di dalam maupun di luar industri yang sudah ada dengan memperluas batasan-batasan pasar yang telah ada. *Blue ocean* ditandai oleh ruang pasar yang belum terjelajahi, penciptaan permintaan, dan peluang pertumbuhan yang sangat menguntungkan. Pasar yang

tidak diperebutkan tersebut dianalogikan sebagai *blue ocean* atau samudera biru dimana suatu organisasi atau perusahaan berada sendirian dalam ruang lingkup pasar yang ada.

### Penentuan Informan Penelitian

Pada penelitian ini, penentuan narasumber penelitian menggunakan metode *purposive sampling*. Menurut Sugiyono (2012, p.216) *purposive sampling* adalah teknik pengambilan data dengan pertimbangan tertentu. Dengan menggunakan *purposive sampling*, diharapkan penulis mendapatkan data yang akurat dan dapat memudahkan penulis dalam menentukan kriteria narasumber.

### Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian adalah data kualitatif. Menurut Moleong (2011, p.3) data kualitatif merupakan data yang dikumpulkan berupa kata-kata, gambar, dan bukan angka-angka. Data ini berupa keterangan-keterangan seperti sejarah perusahaan, serta strategi-strategi yang digunakan perusahaan. Sedangkan sumber data dalam penelitian ini adalah:

1. Data primer yang didapatkan dari hasil wawancara dengan informan penelitian
2. Data sekunder merupakan data yang didapatkan dari internet, penelitian-penelitian terdahulu yang menjadi acuan, profil perusahaan, dan teori-teori yang digunakan dalam penelitian ini

### Prosedur Pengumpulan Data

Dalam mendapatkan data-data yang diperlukan, maka prosedur pengumpulan data yang digunakan sebagai berikut:

1. Wawancara  
Wawancara dilakukan secara personal melalui tatap muka dengan informan penelitian dengan pewawancara mengajukan pertanyaan dan terwawancara yang memberi jawaban atas pertanyaan (Moleong, 2011, p.118).
2. Observasi  
Observasi merupakan teknik atau cara mengumpulkan data dengan jalan mengadakan pengamatan terhadap kegiatan yang sedang berlangsung (Syaodih, 2006, p.220)
3. Dokumentasi  
Prosedur pengumpulan data melalui dokumentasi dilakukan untuk mendapatkan data berupa dokumen perusahaan yang berisikan profil perusahaan dan foto-foto di lapangan terkait aktivitas bisnis di perusahaan. Menurut (Moleong, 2007, p.217) dokumentasi digunakan untuk memperkuat penelitian dengan alasan:
  - a. Dokumen digunakan karena merupakan sumber yang stabil, kaya, dan mendorong
  - b. Berguna untuk bukti pengujian
  - c. Berguna untuk penelitian kualitatif karena sifatnya yang alamiah, sesuai dengan konteks, lahir dan berada dalam konteks
  - d. Dokumen harus dicari dan ditemukan

- e. Hasil pengkajian membuka kesempatan memperluas pengetahuan

#### Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis kualitatif yang memiliki langkah sebagai berikut (Moleong, 2011, p.288):

1. Menelaah seluruh data yang diperoleh dari wawancara
2. Reduksi data adalah satu upaya untuk membuat abstraksi. Abstraksi adalah usaha membuat rangkuman inti, proses dan pernyataan tetap sesuai dengan tujuan penelitian. Setelah dilakukan reduksi data-data tersebut disusun dalam satuan-satuan (utilizing)
3. Pemeriksaan keabsahan data dengan menggunakan teknik pemeriksaan yang disebut dengan triangulasi.
4. Penafsiran data, yaitu untuk menjawab rumusan masalah yang dilakukan dengan deskripsi analitik yaitu rancangan dikembangkan dari kategori-kategori yang ditemukan dan mencari hubungan yang disarankan atau yang muncul dari data

#### Uji Keabsahan Data

Dalam melakukan analisis kualitatif ada tahapan pemeriksaan keabsahan data. Uji pemeriksaan keabsahan data dilakukan dengan menggunakan triangulasi. Jenis triangulasi yang digunakan adalah triangulasi sumber dan triangulasi teknik.

### III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Subjek penelitian merupakan perusahaan keluarga yang terletak di jalan Gunung Gangsir Desa Randupitu Kecamatan, Gempol, Kabupaten Pasuruan yang berdiri sejak tahun 1990 dan sepatu yang diproduksi perusahaan ini berjenis sepatu olahraga, sepatu kasual, dan sepatu fashion. Pada mulanya perusahaan merupakan industri rumah tangga, dan karena usaha ini semakin meningkat dan berkembang maka perusahaan menambah peralatan-peralatan untuk memproduksi sepatu dan menambah para penjahit sepatu. Pada prinsipnya setiap perusahaan yang didirikan dalam melakukan aktivitasnya pasti mempunyai tujuan yang hendak dicapai.

#### Pembahasan Kanvas Strategi

1. Merangkum faktor-faktor yang dijadikan ajang kompetisi  
Produk utama yang dihasilkan adalah sepatu dengan merek Eagle, Disel, dan Red Skins. Jenis sepatu merek Eagle yang diproduksi adalah model casual, sport, dan untuk sekolah. Harga jual yang ditentukan perusahaan untuk membidik konsumen kelas menengah. Untuk sepatu merek Eagle memiliki kisaran dari Rp 100.000 – Rp 300.000. Sedangkan untuk sepatu dengan bahan kulit seperti merek Diesel dan Red Skins memiliki kisaran harga Rp 300.000 – Rp 500.000. Sedangkan harga yang ditawarkan pesaing lebih mahal di mana untuk sepatu jenis kasual dan sports memiliki harga pada kisaran Rp 200.000 – Rp 500.000. Sedangkan untuk

sepatu dengan bahan kulit memiliki kisaran harga Rp 400.000 – Rp 650.000.

Sistem distribusi yang digunakan adalah secara langsung ke konsumen tanpa melalui agen atau perantara. Konsumen yang melakukan pembelian produk sepatu adalah pemilik toko-toko sepatu. Promosi yang dilakukan perusahaan dalam mengenalkan produknya ke konsumen dilakukan dengan cara mengoptimalkan tenaga marketing untuk mencari konsumen dan memasang iklan produknya di surat kabar dan website

2. Menggambar sumbu horizontal untuk mewakili faktor-faktor tersebut
3. Merangkum tingkat penawaran yang didapatkan oleh pembeli  
Disini penulis akan menganalisis tingkat penawaran yang didapatkan oleh pembeli di semua faktor-faktor yang dijadikan ajang kompetisi pada sumbu vertikal. Skor yang tinggi menandakan sebuah perusahaan memberikan penawaran lebih baik kepada konsumen

4. Menggambar kurva nilai

Dari segi kualitas, pesaing memiliki keunggulan pada bahan yang digunakan karena produknya menggunakan bahan kulit sapi yang mempunyai sifat yang awet (tahan lama). Sedangkan produk yang dijual perusahaan menggunakan bahan dari kulit sintetis yang berasal dari campuran kimia dan Suede atau banyak yang menyebut bludru. Dilihat dari harga, produk pesaing memiliki harga yang lebih mahal dibandingkan produk perusahaan yang menjadi subjek penelitian.

Pesaing juga memiliki keunggulan karena menerapkan sistem distribusi dengan cara mengoptimalkan *counter* yang dimiliki dan bekerjasama dengan departement store serta toko-toko sepatu yang melakukan pembelian secara grosir. Untuk promosi, pesaing menjadi sponsor dari berbagai event olahraga karena menjalin kerjasama dengan perusahaan sepatu Adidas untuk memproduksi sepatu olahraga merek Adidas sehingga lebih unggul

#### Pembahasan Kerangka Kerja Empat Langkah

1. Faktor apa saja yang harus dihapuskan dari faktor-faktor yang diterima begitu saja oleh industri?  
Tidak ada faktor yang perlu dihapuskan
2. Faktor-faktor apa saja yang harus dikurangi hingga di bawah standar industri?  
Kegiatan promosi melalui surat kabar dirasa kurang efektif dan kurang tepat sasaran karena konsumen perusahaan adalah pemilik toko-toko sepatu, sedangkan surat kabar memiliki target sasaran yang lebih luas
3. Faktor apa yang harus ditingkatkan hingga di atas standar industri?  
Peningkatan kegiatan pemasaran dengan cara mengikuti pameran-pameran produk sepatu baik di dalam maupun luar negeri dan bekerjasama dengan perusahaan sepatu dari luar negeri
4. Faktor apa saja yang belum pernah ditawarkan sehingga harus diciptakan?

Melakukan inovasi produk dan membuka outlet

### Merekonstruksi Batasan-batasan Pasar

1. Mencermati industri-industri alternatif  
Suatu perusahaan tidak hanya berkompetisi dengan pesaing yang merupakan perusahaan-perusahaan lain dalam satu industri, tetapi juga berkompetisi dengan perusahaan-perusahaan lain yang memproduksi produk alternatif. Berdasarkan hasil wawancara menunjukkan yang menjadi produk alternatif adalah sandal jepit dan bakiak. Sandal jepit dan bakiak merupakan produk alternatif dalam industri sepatu. Dari segi bentuk memang berbeda, namun memiliki tujuan yang sama sebagai alas kaki. Dibandingkan dengan harga produk sepatu perusahaan, harga produk alternatif lebih murah. Upaya yang dilakukan perusahaan fokus pada peningkatan kualitas.
2. Mencermati kelompok-kelompok strategis dalam industri  
Kelompok-kelompok strategis adalah sekelompok perusahaan dalam suatu industri yang bergabung dalam suatu wadah atau organisasi. Dalam industri sepatu terdapat Asosiasi Persepatuan Indonesia (Aprisindo) yang berdiri sejak tahun 1988. Perusahaan subjek penelitian sendiri ikut bergabung sebagai anggota Aprisindo.
3. Mencermati kelompok pembeli  
Pembeli produk perusahaan adalah perusahaan sepatu yang membuat atau menjahitkan sepatu di perusahaan ini seperti *eagle*, *red skin* dan *diesel*. Apabila perusahaan membuat sepatu sesuai dengan pesanan yang diinginkan maka perusahaan sepatu akan loyal terhadap perusahaan. Ke depannya perusahaan ingin memasukkan produknya sendiri ke retail-retail departement store
4. Mencermati penawaran produk dan jasa pelengkap  
Produk yang dihasilkan perusahaan adalah sepatu dan sandal baik untuk laki-laki maupun perempuan dengan merek Diesel, Red Skin dan Eagle. Dibandingkan dengan produk-produk sepatu dari perusahaan pesaing tentu harga produk perusahaan lebih murah. Jadi dapat dikatakan konsumen mencari produk sepatu dengan harga terjangkau. Perusahaan menetapkan harga berdasarkan target konsumen yang dibidik yaitu kalangan masyarakat menengah
5. Mencermati daya tarik emosional atau fungsional suatu industri  
Fungsi dari produk sepatu adalah sebagai pengaman kaki ketika digunakan untuk berjalan. Selain itu, sepatu juga merupakan produk fashion yang mengandung prestise bagi penggunaanya. Oleh karena itu, konsumen tentu mencari sepatu yang nyaman digunakan di kaki, tahan lama, memiliki model atau desain yang menarik, dan harga terjangkau. Untuk itu, perusahaan berusaha memberikan sepatu yang berkualitas dengan harga yang terjangkau. Untuk membuat sepatu nyaman dipakai dan tahan lama maka perusahaan menggunakan bahan baku pilihan yaitu dari kulit.
6. Mencermati waktu

Hal ini berkaitan dengan prospek penjualan produk sepatu di masa yang akan datang. Sandal merupakan kebutuhan yang penting bagi setiap orang. Dijalan-jalan bisa dilihat setiap orang selalu menggunakan alas kaki seperti sepatu. Bahkan satu orang bisa memiliki lebih dari sepatu karena disesuaikan dengan kebutuhannya, misalnya sepatu untuk kerja dan sepatu untuk olahraga. Karena itu, prospek penjualan produk sepatu ke depannya masih cerah. Momen di mana penjualan produk sepatu meningkat adalah ketika perayaan-perayaan agama seperti Natal dan Idul Fitri. Selain itu, juga ketika pertengahan tahun pada saat liburan panjang sekolah.

### Fokus Pada Gambaran Besar

1. Kebangkitan visual  
Perusahaan perlu membandingkan bisnisnya dengan pesaing saat ini. Hal ini dilakukan untuk melihat perubahan apa yang perlu dilakukan pada strategi perusahaan. Disini pesaing yang akan digunakan sebagai pembanding adalah PT. Nikomas Cahaya Gemilang. Selama ini strategi pemasaran yang digunakan oleh pesaing adalah promosi melalui iklan media cetak dan internet serta menggunakan *sales* untuk menjual produk perusahaan. Selain itu, pesaing menggunakan jaringan distribusi dengan memanfaatkan outlet sendiri dan departement store. Dengan demikian, keunggulan strategi pemasaran pesaing adalah terletak pada strategi distribusinya.
2. Eksplorasi visual  
Eksplorasi visual mengamati keunggulan produk dan jasa alternatif serta menentukan faktor apa saja yang dihapuskan, dikurangi, ditingkatkan, dan diciptakan. Keunggulan produk alternatif terletak pada harganya yang lebih murah dibandingkan produk perusahaan. Selama ini perusahaan mengamati keadaan pasar terutama untuk melihat model sepatu yang lagi tren. Selain itu, sebelum membuat produk baru maka akan ditanyakan ke konsumen yang selama ini menjadi pelanggan terkait bahan dan desain dari sepatu yang akan dibuat.  
Berdasarkan model kanvas Dari beberapa strategi yang digunakan perusahaan tidak ada strategi yang perlu dihapus. Namun, lebih baik ditingkatkan seperti bekerjasama dengan perusahaan sepatu dari luar negeri dan menciptakan inovasi produk serta memperluas saluran distribusi agar produk perusahaan bisa masuk ke retail-retail departement store
3. Pameran strategi visual  
Menggambar kanvas strategi baru yang didasarkan pada wawasan yang didapat dari wawancara setelah menggunakan kerangka kerja empat langkah
4. Komunikasi visual  
Dalam langkah keempat ini strategi baru harus disampaikan kepada karyawan. Cara penyampaian terhadap karyawan mengenai perubahan strategi dilakukan dengan cara melakukan koordinasi melalui rapat atau diskusi dengan manajer divisi

yang nantinya manajer divisi akan menyampaikan ke karyawan. Dengan adanya koordinasi ini diharapkan dapat membuat karyawan merasa ikut terlibat dalam pengambilan keputusan dan memahami tujuan perusahaan sehingga akan memotivasi karyawan dalam bekerja secara maksimal

### Menjangkau Melampaui Permintaan Yang Ada

Titik awal dari sebuah rangkaian strategis yang benar adalah utilitas pembeli. Artinya perusahaan harus menciptakan suatu produk dengan asumsi produk itu akan menawarkan utilitas yang istimewa dan dengan utilitas yang istimewa tersebut akan menjadi alasan bagi konsumen untuk membelinya. Dalam menciptakan *blue ocean strategy* ada empat urutan yang harus diikuti secara benar, yaitu:

1. Apakah terdapat nilai istimewa bagi pembeli?  
Produk baru akan memenuhi kebutuhan dari konsumen. Produk baru ini akan dibagi berdasarkan segmen usia dan jenis kelamin. Dengan demikian produk baru yang akan diciptakan merupakan bentuk inovasi. Produk yang diciptakan harus menawarkan kegunaan yang istimewa bagi pembeli misalnya dari segi model
2. Apakah harga terjangkau?  
Inovasi yang akan dilakukan terhadap produk sepatu akan menyebabkan terjadinya peningkatan harga. Peningkatan harga tersebut disesuaikan dengan manfaat lebih yang didapatkan oleh konsumen, namun perbedaan harga dengan produk non inovasi tidak terlalu besar.
3. Biaya sasaran demi meraih laba dan harga strategis bisa dicapai?  
Perusahaan perlu memperhatikan biaya produksi untuk menghasilkan produk inovasi. Perusahaan harus melakukan penghematan agar tidak mengeluarkan biaya produksi yang terlalu tinggi. Produk inovasi akan lebih baik diproses dengan menggunakan sumber daya yang sudah dimiliki oleh perusahaan
4. Jika tidak ada hambatan dalam pengadopsian ide bisnis baru maka ide samudra biru layak diimplementasikan  
Untuk pengadopsian ide atau inovasi baru perusahaan tidak akan mengalami hambatan. Apabila ada hambatan tentu perusahaan akan berusaha untuk menanganinya. Dengan demikian, ide samudra biru dalam bentuk inovasi produk layak diimplementasikan

## IV. KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan pada bab sebelumnya dapat disimpulkan bahwa strategi samudra biru sebagai strategi keunggulan kompetitif pada perusahaan dapat dilakukan dengan cara melakukan inovasi pada produk sepatu yang dihasilkan. Inovasi produk yang dapat dilakukan perusahaan adalah dengan membuat

menciptakan sepatu lukis. Produk sepatu tidak hanya memiliki fungsi sebagai alas kaki semata.

Strategi yang digunakan oleh perusahaan dalam samudra merah industri sepatu adalah memfokuskan harga jual yang lebih rendah dari pesaing dengan memberikan harga murah dengan kualitas baik terhadap perusahaan sepatu yang membuat sepatunya. Sistem distribusi yang digunakan perusahaan adalah secara langsung ke perusahaan sepatu tanpa melalui agen atau perantara. Konsumen yang melakukan pembelian produk sepatu adalah perusahaan toko-toko sepatu. Perusahaan subjek penelitian juga melayani pembelian produk *custom* yang disesuaikan dengan model dan bahan sesuai keinginan konsumen. Promosi yang dilakukan oleh perusahaan dalam mengenalkan produknya ke konsumen dilakukan dengan cara mengoptimalkan tenaga marketing untuk mencari konsumen dan memasang iklan di surat kabar dan website serta melakukan pameran-pameran di luar negeri. Dengan menggunakan strategi ini, perusahaan berada dalam samudra merah dengan bersaing pada ruang pasar yang ada dan banyak sekali pesaingnya. Meskipun terjadi persaingan yang ketat, perusahaan masih dapat bersaing dengan pesaingnya.

### Saran

Berdasarkan kesimpulan yang dikemukakan, maka saran yang diajukan sebagai berikut:

1. Untuk meningkatkan penjualan produk sepatunya maka hendaknya manajemen perusahaan dapat membuka *outlet* atau *counter* sendiri agar pasar lebih mengenal produk perusahaan dan memudahkan konsumen dalam mendapatkan produknya
2. Manajemen perusahaan dapat melakukan inovasi produk dengan menyediakan produk sepatu lukis yang bisa disesuaikan dengan usia dan jenis kelamin konsumen. Untuk itu, perusahaan perlu melakukan rekrutmen tenaga kerja yang memiliki kompetensi dalam bidang desain.

## DAFTAR PUSTAKA

- Astrachan, Joseph H. dan McMillan, Kristi S. (2003). *Conflict and communication in the family business*. Georgia: Family Enterprise Publishers
- Aronoff, Craig E., McClure, Stephen L., Ward, John L. (2011). *Business succession : The final test of greatness*. Georgia: Family Enterprise Publisher.
- Bevley, Beni. (2012). *Corporate social responsibility: Hikmah kegagalan dan keberhasilan strategi bisnis di amerika serikat*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Endraswara, Suwardi. (2006). *Metode, Teori, Teknik, Penelitian Kebudayaan*. Yogyakarta: Pustaka Widyatama
- Filser, Matthias., Kraus, Sascha., Mark, Stefan. (2013). *Psychological aspects of succession in family*

- business management. *Management Research Review*, Vol. 36 No. 3, 2013, pp. 256-277
- Hardjana, Agus. M. (2006). *Konflik di tempat kerja*. Yogyakarta: Kanisius
- Hartanto, Mardi, Frans. (2009). *Paradigma baru manajemen indonesia: menciptakan nilai dengan bertumpu pada kebajikan dan potensi insani*. Bandung: PT. Mizan Pustaka
- Hendricks. William. (2004). *Bagaimana mengelola konflik: Petunjuk praktis untuk manajemen konflik yang efektif*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Hermawan, Asep. (2005). *Penelitian bisnis*. Jakarta: Grassindo
- Hnatek, Milan. (2012). Succession Planning and Generational Transition: The Greatest Challenges for Family-owned Businesses. *Journal of Eastern Europe Research in Business and Economics*. Vol. 2012 (2012), pp.1-11
- Irianto, Anton. (2005). *Born to win : Kunci sukses yang tak pernah gagal*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Ismail, Noraini; Mahfodz, Ahmad Najmi. (2009). Succession planning in family firms and its implication on business performance. *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*, Vol V, Issue 3, December 2009, pp. 86-107
- Istijanto. (2005). *Aplikasi praktis riset pemasaran*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Jakarta Consulting Group. (2014). *Sukses dalam perusahaan keluarga*, Retrieved, September 10, 2014, from <http://www.jakartaconsulting.com/publications/articles/family-business/sukses-dalam-perusahaan-keluarga>
- Kertajaya, Hermawan. (2007). *Markplus on marketing*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Lacey, Hoda. (2003). *How to resolve conflict in the workplace*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Leach. P. (2008). *Family business the essentials*. Great Britain: Profile Books
- Liliweri, Alo. (2005). *Prasangka dan konflik*. Yogyakarta: LKiS Pelangi Aksara
- Lucky, Esuh Ossai; Minai, Mohd Sobri; Isaiah, Adebayo Olusegun. (2011). A Conceptual Framework of Family Business Succession: Bane of Family Business Continuity, *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2 No. 18; October 2011, pp.106-113
- McNamara, Kevin., Watson, John G., Wittmeyer, Carol B., (2009). The Utilization of a Succession Plan to Effectively Change Leadership and Ownership in a Small Business Enterprise. *The Journal of American Academy of Business Cambridge*, Vol. 15, Num. 1, September 2009, pp.31-42
- Moleong, Lexy J. (2012). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Nurwantoro., Sobirin, Achmad. (2013). *Analisis kepemimpinan perusahaan keluarga*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Perry, Martin. (2000). *Small Firm and Networks Economies*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Pickering, Peg. (2005). *Kiat menangani konflik*. Jakarta: Erlangga
- Poza, Ernesto J. (2010). *Family business*. 3rd Edition. New York: Thomson South-Western
- Robbins, Stephen P., Judge, Timothy A., (2008). *Perilaku organisasi*. Jakarta: Salemba Empat
- Rothwell, W.J. (2010). *Effective succession planning*. New York: American Management Association
- Soeharso, Kumara, Amitya. (1995). *Mengendalikan konflik dan negosiasi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Susanto, Patricia. (2013). *10 Gejala, wajib diwaspadai perusahaan keluarga*. Retrieved, September 15, 2014, from <http://manajemen.bisnis.com/read/20130919/237/164050/10-gejala-wajib-diwaspadai-perusahaan-keluarga>
- Wiryanto. (2004). *Pengantar ilmu komunikasi*. Jakarta: PT Grasindo
- Tjondrorahardja, Daud. (2005). *The greatest FBI*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo
- Wahyudi. (2008). *Manajemen konflik dalam organisasi*. Bandung: CV. Alfabeta
- Westhead, P., (1997), Ambitions, external environment and strategic factor differences between family and non-family companies. *Journal Entrepreneurship and Regional Development*, Vol 9 (2), pp.127-158
- Wibisono, Dermawan. (2003). *Riset bisnis panduan bagi praktisi dan akademisi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Wijatno, Serian. (2009). *Pengantar entrepreneurship*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia
- Wirawan. (2010). *Konflik dan manajemen konflik (Teori, aplikasi, dan penelitian)*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Wiryanto. (2004). *Pengantar ilmu komunikasi*. Jakarta: PT. Grasindo
- Zimmerer, Thomas W., Scarborough, Norman M. (2008). *Kewirausahaan dan manajemen usaha kecil*. Jakarta: Salemba Empat